



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar

Autor

Pilar Monclús Rubio

Director

Alejandro Hernández Trasobares

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2017

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA EMPRESA FAMILIAR	6
2.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	6
2.1 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	8
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	10
2.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA	11
3. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	12
4. EL PROBLEMA DE SUCESIÓN	13
5. EL PROTOCOLO FAMILIAR	15
5.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	15
5.2 OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR: ¿CUÁNDO ESTABLECERLO?	18
5.3 EFICACIA JURÍDICA	21
5.4 EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS RECURSOS HUMANOS	21
6. REALIZACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR	23
APARTADOS DEL PROTOCOLO	23
6.1 CONSIDERACIONES GENERALES	24
6.2 ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE TECHNOLOGY S.L.	25
7. DATOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	40
7. CONCLUSIONES	41
8. BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 El sistema empresarial de la empresa	7
Ilustración 2 Ciclo generacional.....	9
Ilustración 3 Órganos de la empresa familiar	12
Ilustración 4 Relevancia de los Protocolos Familiares.....	16
Ilustración 5 Temas comunes de los Protocolos Familiares.....	18
Ilustración 6 Fases del Protocolo Familiar.....	20
Ilustración 7 Árbol Genealógico	28

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares cuentan con gran relevancia en España y en el resto del mundo. Estas influyen en el mercado laboral y conforman un activo para la sociedad, gracias a su consolidación con el paso del tiempo. Su análisis es fundamental para poder fortalecer este tipo de empresas.

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es doble: En primer lugar, mostrar la relevancia de las empresas familiares en España, así como analizar las ventajas, desventajas y problemática de este tipo de organizaciones y, en segundo lugar, elaborar un ejemplo práctico de Protocolo Familiar, documento maestro que permite a la familia ordenar el proceso sucesorio y facilitar la supervivencia del negocio familiar.

Para conseguir ambos objetivos, el presente trabajo realiza una recopilación de datos que provienen de los Institutos estadísticos habidos a nivel español y europeo y analiza las diferentes legislaciones vigentes y aplicables. A continuación, se elaborará un Protocolo Familiar (basado en una empresa ficticia), poniendo de manifiesto la importancia de regulación por parte de la familia de este tipo de compañías, al existir tres vertientes empresa-familia-propiedad, a las que estas empresas se tienen que enfrentar.

Muchas organizaciones familiares no consideran importante la presencia de un Protocolo Familiar, debido al alto desconocimiento que existe con respecto a la materia. De dicho desconocimiento nace el interés de realizar este proyecto con la finalidad de mostrar su relevancia para con la empresa, en particular, y para con la sociedad, en general. La correcta realización del Protocolo permite la continuidad de la empresa a lo largo de las sucesivas generaciones y la satisfacción de los diferentes stakeholders afectados por su actividad.

Este trabajo permite la aproximación a una tipología de empresas muy presentes en el ámbito español y poco mencionado a lo largo de la Titulación de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Debido al escaso conocimiento sobre la materia se ha considerado importante su desarrollo para poder comprender la situación que engloba a este tipo de empresas y su necesaria existencia para la economía española.

El presente documento se va a estructurar en dos grandes bloques. Por un lado, un marco teórico de este tipo de empresas (concepto y características, tipos de empresas familiares, ventajas y desventajas, la empresa familiar en España, los órganos de gobierno, la problemática de sucesión, la eficacia jurídica y una aproximación teórica al Protocolo Familiar) y un marco práctico, que muestra un modelo de protocolo de la empresa familiar “Technology S.L.”, de elaboración propia.

Términos claves: Empresa, familia, propiedad, protocolo y sucesión.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares poseen una gran relevancia dentro de las organizaciones empresariales tanto en España como en el resto del mundo. ¿Ahora bien, qué se entiende por una empresa familiar? ¿En qué difieren de las empresas no familiares? Es necesario concretar el concepto de empresa familiar mencionando algunas de las definiciones existentes al respecto.

Nos encontramos ante un concepto, unión de las palabras empresa y familia, relativamente nuevo; aunque es una realidad que ha existido siempre. Tal como recoge Manuel Ruiz González en su libro “Gestión de la empresa familiar” (2008), algunas de las primeras definiciones de empresa familiar son:

- a) Donnelley (1964) las define como “aquellas empresas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia”.
- b) Rosenblatt (1994), establece una empresa familiar como aquel negocio “en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados”.
- c) Churchill y Hatten (1987) define empresa familiar como “aquella empresa donde la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven ha asumido o asumirá el control del negocio”.

De acuerdo con las anteriores definiciones se observan dos enfoques complementarios en la definición de empresa familiar. Ello es puesto de manifiesto por Litz (1995): en un primer enfoque, se considera empresa familiar a aquella en la que se concentra la propiedad y la dirección en una unidad familiar; y, en un segundo enfoque, se refiere a cuando existe una implicación por parte de la familia en todo lo concerniente a la empresa.

A las dos anteriores visiones se podría añadir un tercer aspecto establecido por algunos autores, el cual se concreta en la voluntad de legar la empresa a futuros descendientes (*Handler 1989, Sharma, Chrisman y Chua 1997*).

Desde el punto de vista legislativo, no encontramos una definición, ni una delimitación del concepto de empresa familiar pese a la gran importancia e influencia que aportan este tipo de empresas a la economía.

Si bien, en el Real Decreto 171/2007 del 9 de febrero, que regula el protocolo familiar, podemos apreciar una breve definición de las empresas familiares, así como una mención a la importancia de su regulación. Esta normativa la concreta como, “aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí. Esta realidad económica, jurídica y social obliga a tomar en consideración sus peculiaridades y la lícita autorregulación de sus propios intereses especialmente en relación a la sucesión de la empresa familiar, removiendo obstáculos y dotando de instrumentos al operador jurídico”.

Ante la falta de una definición unívoca una reciente Recomendación del Parlamento Europeo (Report on Family Businesses in Europe, 2014/2210, INI, aprobado el 8 de septiembre de 2015) solicita a la Comisión Europea, en colaboración con Eurostat, la elaboración de la definición de la empresa familiar, para poder llevar a cabo estudios sobre dicha materia: “una definición común en Europa de empresa familiar es necesaria no sólo para mejorar la calidad de la obtención de datos estadísticos sobre el sector, sino

también como instrumento para que los rectores de la política económica puedan identificar mejor las necesidades de la empresa familiar y de la sociedad”.

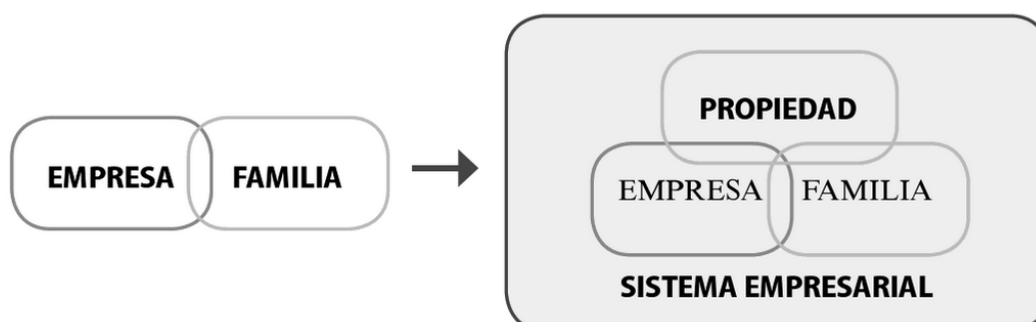
Una vez aborda esta primera aproximación al concepto de empresa familiar hay que identificar cuáles son las características necesarias para identificar a una empresa como tal.

Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones¹:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía o; son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa o; son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.

Si bien, entre sus características más importantes encontramos una triple conjunción: familia-propiedad-empresa.

Ilustración 1 El sistema empresarial de la empresa



Fuente: Adaptado de Churchill y Hatten (19987) o Tagiuri y Davis (1996).

En un primer momento Tagiuri y Davis (1989) desglosaron el sistema empresarial familiar en dos subsistemas, empresa y familia. Posteriormente, los siguientes modelos añadieron la tercera vertiente: propiedad.

Estas tres cuestiones vienen recogidas en el *Modelo de los tres círculos* (Tagiuri y Davis 1982), el cual es muy útil para identificar los conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de la empresa familiar (Gersick, 1997). Estos tres conceptos se pueden definir como:

- Empresa → Debe de existir una empresa, independientemente de su forma jurídica. Del mismo modo, la empresa debe tener la voluntad de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares.
- Familia → El gobierno y el control de la empresa debe de estar en manos de la familia.

¹ Definición de la Empresa Familiar acordado en 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN).

- Propiedad → La propiedad debe de estar en manos de un grupo familiar. En cuanto a la determinación del porcentaje mínimo que debe de estar en su dominio no existe ninguna norma civil ni mercantil que lo determine.

Otro aspecto único de las empresas familiares es la cultura familiar, ya que sus directivos, propietarios y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo” (Leach, 1993). Por otro lado, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar se ve afectada por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994; Cappuyns, 2000).

Basándonos en la investigación de Dyer (1996), se pueden distinguir tres patrones de cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio:

- La familia patriarca: El padre es la principal figura de autoridad y el resto de miembros obedecen sus órdenes.
- La familia colaboradora: El fundador confía en mayor grado en los miembros, por lo que hay un mayor reparto de las tareas.
- La familia conflictiva: Cada miembro, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suelen existir desconfianzas entre unos y otros.

En consecuencia, todos estos aspectos permiten identificar las empresas familiares existentes a falta de una definición y caracterización concreta, ya que nos muestran los aspectos claves que las caracterizan: problemática entre empresa, propiedad y familia y el aspecto generacional. Como resumen a este apartado, podemos mencionar una definición general de empresa familiar en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en su Preámbulo: “aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí”.

2.1 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

A la hora de encontrar una clasificación unívoca de empresas familiares nos encontramos con que no existe una única tipología, al igual que con la búsqueda de una definición de este tipo de empresas.

A pesar de ello se pueden encontrar diferentes ejemplos de clasificaciones basadas en distintos aspectos diferenciadores de este tipo de organizaciones (Vivas, 20006):

1. Tipología según la generación reinante:

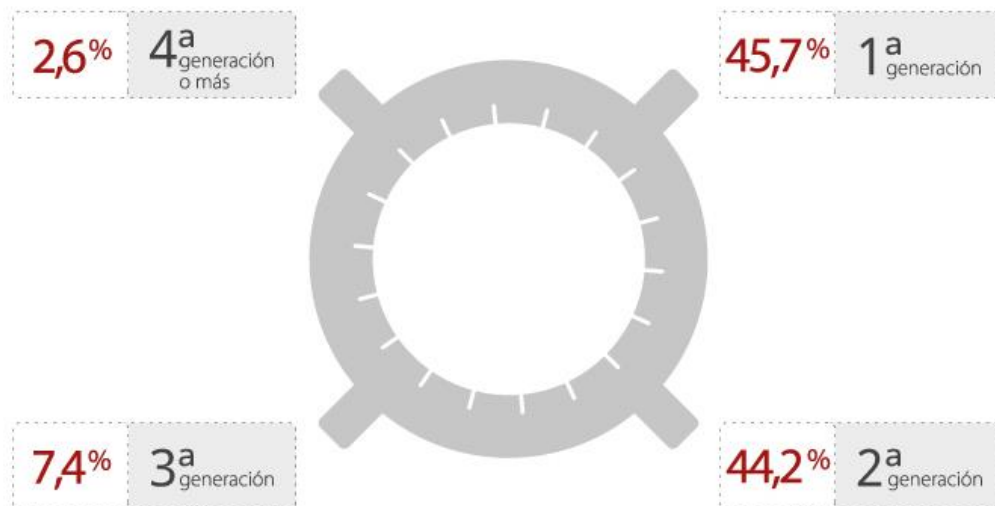
Una clasificación usual de este tipo de empresas sería basándonos en el aspecto generacional, es decir evaluando el grado de supervivencias que tiene una empresa familiar tras uno o varios cambios generacionales. Para ello, es fundamental dejar claro que se entiende por cada una de las diferentes generaciones (Manuel Ruiz González, 2008):

- Primera generación → Es aquella que se denomina fundador controlador. Se caracteriza por la presencia del fundador, quien toma todas las decisiones.
- Segunda generación → Esta generación es llamada sociedad de hermanos. Esta etapa se caracteriza por ser una mezcla entre la primera y la segunda generación. De la primera se conserva el papel controlador centrado en una persona que normalmente suele ser el primogénito al que el fundador cede su poder y es considerado como líder de la empresa, pero en esta segunda, la propiedad recae sobre los hermanos.
- Tercera generación → Esta fase se denomina consorcio de primos. En ella se encuentran los descendientes de los hijos, o sea los nietos de los fundadores. Suele ser de las etapas más

complejas por la dificultad de coordinar los objetivos y las expectativas de cada uno de los miembros de la empresa.

- Cuarta generación → En esta etapa se encuentran los descendientes de los nietos, o lo que es lo mismo los bisnietos de los fundadores. Es la etapa más conflictiva y la que menos se da en el mercado laboral.

Ilustración 2 Ciclo generacional



Fuente: Estudio "La empresa Familiar en España (2015)" del Instituto de la Empresa Familiar.

La **Ilustración 2** nos muestra de manera general las posibilidades de supervivencia de las empresas familiares e incluir a cada una de las empresas en una de estas categorías (primera generación, segunda generación, tercera generación y cuarta generación) según su ciclo de vida.

De manera clara se puede observar que la duración media de una empresa familiar suele ser de dos generaciones, siendo escasas las que llegan a la tercera generación y aún menos numerosas las que consiguen permanecer hasta la cuarta generación.

2. Tipología según el carácter instrumental de las Empresas Familiares (Gallo, 1995):
 - 2.1. Empresa de Trabajo Familiar (ETF): los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, promoviendo que muchos de los miembros de la familia trabajen en la empresa de manera libre y voluntaria.
 - 2.2. Empresa de Dirección Familiar (EDF): los propietarios tienen la voluntad de continuar en la propiedad y buscan a los miembros más capacitados de sus familias para que ocupen los cargos de responsabilidad.
 - 2.3. Empresa Familiar de Inversión (EFI): Los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en el negocio, en donde principalmente su trabajo iría encaminado a la toma de decisiones de inversión y de control de las ya realizadas.
 - 2.4. Empresa Familiar Coyuntural (EFC): En este tipo de empresas los miembros están unidos por la causa de ser propietarios, más que por razón hereditaria. De tal manera que si por algún cambio coyuntural surgiera la posibilidad de vender sus acciones lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad.

3. Tipos de empresas familiares según (Gallo y García, 1997):

- 3.1. Individuales: Su principal objetivo es ir cubriendo las necesidades inmediatas. Un ejemplo de este tipo de empresas serían las tiendas o los repartos en furgonetas... Este tipo de negocios, a pesar de ser propiamente empresas familiares, el autor que las mencionó prefiere clasificarlas como “empresas individuales”.
- 3.2. Artesanales: Este tipo de empresas tienen la finalidad de subsistir económicamente y suelen ser transferidas de padres a hijos (patrimonios agrarios, negocios artesanales, etc.). Este tipo de empresas cabe referirse a ellas como “empresas artesanales”.
- 3.3. De capital familiar: Son empresas en las que la totalidad o gran parte del capital sigue permaneciendo en manos de la familia. A este tipo de negocios los autores que los clasificaron lo llamaban “empresas de capital familiar”.
- 3.4. Empresas familiares: Empresas que tienen una vocación de crecimiento y mejora, cuya propiedad y poder está en manos de la familia. Sus socios no son los familiares de sangre, sino que tiene unos lazos de afecto. De ahí, que este autor considere que deban llamarse “empresas familiares”.

Como se puede observar anteriormente no existe una clasificación precisa, sino que cada autor considera una diferente, lo que conduce a una confusión para la propia identificación de este tipo de empresas.

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares presentan una serie ventajas y desventajas, al igual que el resto de las empresas, las cuales suelen venir de la interacción entre propiedad, familia y empresa, las tres principales características de estas empresas (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008).

Entre las principales ventajas podemos encontrar:

- Mayor compromiso y dedicación al negocio: Por lo general todos los miembros de la empresa se sienten más involucrados, por lo que dedican mayor tiempo y energía.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de los beneficios: Tienen un mayor control de los gastos, para garantizar la futura viabilidad de la empresa.
- Mejor orientación al mercado: Este tipo de empresas poseen una manera particular de realizar las cosas que se transmite a las próximas generaciones, lo que acaba convirtiéndose en una estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes: El compromiso que caracteriza a este tipo de empresas suele observarse en la manifestación de un trato más corporal y esmerando, generando un alto grado de confianza y satisfacción en los clientes.
- Comportamiento más entusiasta con los trabajadores: Normalmente, el fundador tiene una buena relación con aquellos que le han ayudado al desarrollo del negocio. Esto hace que los miembros se sientan parte del equipo.
- Importante afán de superación: Este proviene de la alta motivación del fundador.
- Flexibilidad competitiva: La flexibilidad les permite realizar ajustes en las fases depresivas del ciclo económico, generando efectos notables en la estabilidad del empleo.

Por otro lado, encontramos una serie de desventajas, pudiéndose dividir en dos grandes bloques:

- En materia financiera:
 - Limitación financiera: Generalmente se comienza con un préstamo y, a pesar de conseguir beneficios, tiene que seguir endeudándose para poder financiar el crecimiento.

- Dificultad para la venta de participaciones propias: Normalmente con las acciones no se cotiza en bolsa, siendo difícil ampliar capital y vender acciones. En consecuencia, resulta difícil la financiación del crecimiento.
- Dificultades para la recompensa de participaciones: Al llegar el momento de sucesión se suele plantear la compra de acciones a los familiares que no deseen continuar en la empresa, lo que supone un endeudamiento adicional.
- En materia de gestión:
 - Confusión entre la propiedad de capital y la cualificación profesional que provocará dar responsabilidades a personas que no se encuentran cualificadas para llevarlas a cabo.
 - Identificación de la empresa con el concepto de una gran familia, generando la abolición de la normativa económica, la cual debe imperar en toda la actividad del negocio.
 - Limitación al proceso de desarrollo, frenando la incorporación de nuevas tecnologías.
 - El parentesco familiar influye en la toma de decisiones, dando lugar a perturbaciones en la empresa. La razón de dichas perturbaciones se debe a que estas compañías se ven influenciadas por tres factores capaces de generar crisis: relaciones interfamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidad.
 - Estas dificultades mencionadas se convierten en críticas en el momento de sucesión.

2.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

Este tipo de empresas poseen una gran influencia en nuestro mercado laboral y económico. Su importancia es observable a través de los datos que se muestran a continuación (*Instituto de la empresa familiar 2015*), pero para poder comprender con mayor profundidad este tipo de empresa en España es fundamental comparálas con el resto del mundo:

- Nivel nacional: Del total de las empresas habidas en nuestro país, el 89% de estas son empresas familiares (alrededor de 1.1 millones de empresas), las cuales representan el 57% del PIB español y el 67% del empleo privado (6.58 millones de empleados).
- Nivel europeo: Del total de las empresas existentes en la Unión Europea, el 60% de estas son empresas familiares (alrededor de 17 millones de empresas), las cuales representan el 25% de las 100 primeras empresas y ofrecen 100 millones de empleos.
- Nivel estadounidense: Del total de las empresas habidas en el mundo, el 80% de estas son empresas familiares, ofreciendo el 50% de empleo.

Para poder comprender, de manera más concisa, su relevancia se puede mencionar numerosos ejemplos de empresas familiares en España, entre ellas:

- Inditex: Amancio Ortega inició su actividad en una tienda situada en La Coruña. Tras el aumento de la demanda creó un taller y finalmente creó Inditex, tal y como es conocido ahora.
- El Corte Inglés: Nació en Asturias y actualmente sus acciones siguen estando en las manos de la familia Ramón-Arce.
- Mercadona: Comenzó siendo una serie de carnicerías, luego evolucionó a una tienda de ultramarinos hasta que se expandió, convirtiéndose en Mercadona S.A.

Juntos a estos ejemplos se podrían mencionar otros muchos, los cuales muestran la relevancia de este tipo de empresas en nuestra economía. A los precedentes datos se puede añadir la presencia del “Instituto de Empresa Familiar (IEF) fundado en 1992, cuya actividad radica en la función de interlocutor entre las empresas familiares y las Administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en

general. Su creación muestra la importancia de estas empresas en España. También se pueden mencionar numerosas asociaciones a nivel autonómico, como por ejemplo:

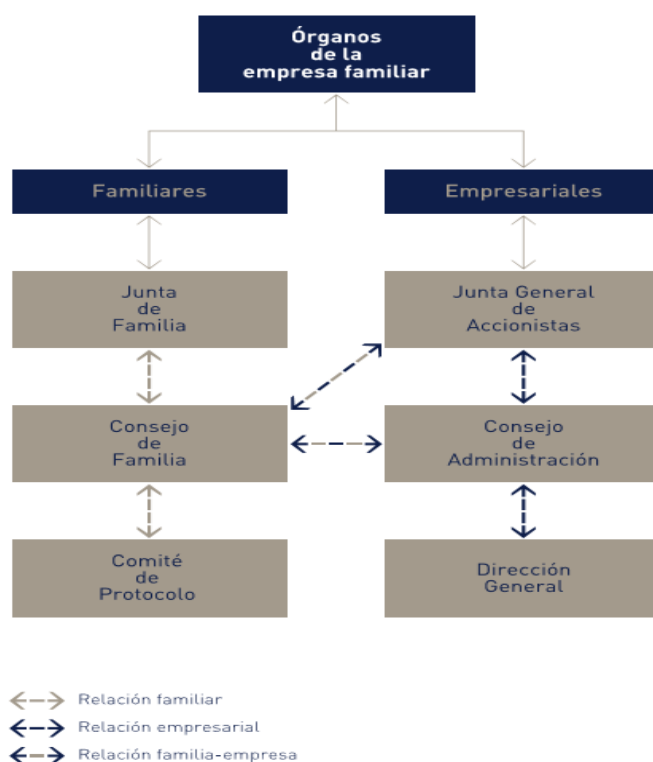
- Asociación Empresa Familiar de Aragón (AEFA): Creada en 1996 por empresarios familiares aragonesa para representar los intereses de las empresas familiares en Aragón. Es una asociación independiente y sin ánimo de lucro.
- Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar en Madrid (ADEFAM): Formada en 2003 por un grupo de empresarios familiares, con la finalidad de proporcionar apoyo, defensa e impulso a las empresas familiares de la Comunidad Autónoma de Madrid.
- Asociación de la empresa familiar de Castilla la Mancha (AEFCLM): Fundada para la defensa de las empresas familiares.

El conjunto de estos datos denotan la función de las empresas familiares como motor de la economía y su necesidad de tenerlas en cuenta.

3. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Un aspecto diferenciador de este tipo de empresas con el resto son sus órganos de gobierno, ya que a pesar los órganos societarios que son regulados por las normas estatutarias y legales, este tipo de organizaciones puede utilizar paralelamente otro tipo de órganos para favorecer su eficacia y viabilidad (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008). Entre estos órganos encontramos:

Ilustración 3 Órganos de la empresa familiar



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: “Guía de la pequeña y mediana empresa”, Noviembre 2008, Madrid.

Dentro de los órganos propios de cualquier tipo de empresas se hallan:

1. Junta General de accionistas: Órgano que une a todos los propietarios, sin excepción, cada uno con el peso que tiene su porcentaje de propiedad. En esta junta se adoptan las decisiones estratégicas de todo aquello que afecte al patrimonio empresarial (fusiones, aumento de capital social, modificación de estatutos...).
2. Consejo de Administración: Está formado por consejeros nombrados para representar a los propietarios bajo un presidente. Tienen una autonomía notable de decisión, pero las grandes decisiones deberán contar con la aprobación de la junta.

Entre los órganos propios de las empresas familiares encontramos:

1. Junta familiar: Es un órgano estrictamente familiar y tiene un carácter deliberante e informativo. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado un mínimo de edad fijado en el protocolo familiar (Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero) "aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad". En el seno de este órgano se delibera sobre los objetivos e interés de la empresa.
2. Consejo familiar: Órgano de carácter decisorio. Tiene que estar formado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares. Sus principales funciones son: resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa, dirigir y organizar la sucesión en la empresa, defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa y diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo.
3. Comité de Seguimiento del Protocolo Familiar: Este Comité sirve para solventar los problemas de interpretación del Protocolo Familiar.

Además, es propio de este tipo de empresas el desarrollo de un Protocolo Familiar como instrumento regulador de las diferentes relaciones habidas en el seno de la empresa.

4. EL PROBLEMA DE SUCESIÓN

El problema de la sucesión en las empresas familiares se constituye como un aspecto fundamental que puede originar la desaparición de este tipo de organizaciones si surgen conflictos en dicho proceso. Para poder entender en profundidad este aspecto resulta necesario definir el proceso de sucesión.

- a) Lansberg (1988) define sucesión como "un conjunto de cambios significativos en las empresas familiares".
- b) El Derecho Civil entiende por sucesión la transmisión de los bienes de una persona a otra.
- c) La Real Academia Española (RAE) de la lengua concibe las siguientes acepciones del concepto de sucesión:
 - a. Hecho de ir detrás alguien o algo en el espacio o en el tiempo.
 - b. Conjunto de personas, cosas o hechos que se siguen unos a otros.
 - c. Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función.
 - d. Recepción de los bienes de otra persona como heredero o legatario de ella.
 - e. Conjunto de los hijos de una persona y de los descendientes.
 - f. Conjunto ordenado de términos que cumplen una ley determinada.

Dentro de la definición de la RAE existen diferentes significados de “sucesión”, según las diversas situaciones en las que se puede dar. Centrándonos en el ámbito de las empresas familiares, el significado que más se ajusta es, “Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función”.

En definitiva, es un proceso natural y transcendental en la gestión de los recursos humanos y las capacidades de la empresa, cuya finalidad es la sustitución de personas para que la empresa pueda seguir desempeñando sus actividades en un futuro.

Tal como recoge Manuel Ruiz González en su libro “Gestión de la empresa familiar” (2008), existen varias cuestiones relacionadas con las sucesión. Estas se van a plasmar a lo largo del presente apartado.

Existen diferentes tipos conflictos a la hora de llevar a cabo las sucesiones en las empresas familiar que impiden la supervivencia de este tipo de organizaciones. En este sentido, Ward (2001) señala las siguientes causas:

- a) El hecho de encontrar en la familia a la persona adecuada para dirigir el negocio. Se estima que supone el 10% del fracaso en el proceso sucesorio.
- b) La resistencia al cambio y a la no adopción a las nuevas estrategias. Esta causa origina aproximadamente el 20% de la desaparición de empresas familiares.
- c) El aumento de falta de capital cuando la empresa crece, unido al pago de impuestos o compra de acciones. Alrededor del 10% de las empresas familiares dejan de existir por estas razones.
- d) La lucha de poder entre generaciones, la dificultad de transición y la no cesión del poder por parte del fundador se constituyen como las principales causas del fracaso del proceso sucesorio, suponiendo alrededor del 60% de los casos.

Ante esta situación existen algunas recomendaciones que ayudan al traspaso generacional de la empresa:

En primer lugar, la fase de sucesión resulta más sencilla si cuando la organización con tiempo realiza la *planificación estratégica* de la empresa (Ward, 1988; Leach, 1993; Thomas, 2002). En este momento hay que tener en cuenta las expectativas de los miembros y definir hacia dónde quiere ir la organización con el fin de satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa (Steiner, 1979; Mintzberg, Alhstrand y Lampel, 1999). En otras palabras, se refieren a la visión que tiene la organización hacia el futuro y lo que pretenden conseguir en un determinado periodo de tiempo.

En segundo lugar, otra recomendación es comenzar a desarrollar la *planificación del proceso de sucesión* (Barach, 1988; Handler, 1990; Sharma, Chrisman y Chua, 2003), es decir los pasos que hay que llevar a cabo para la integración de una nueva generación en la organización. Esta planificación consiste en una cuestión estratégica de gran importancia, permitiendo el desarrollo, evolución y perpetuidad de la empresa familiar.

El proceso de planificación de la sucesión consiste en los siguientes pasos. No tiene que ser seguidos en orden sucesivo, sino que pueden realizarse simultáneamente (Sharma, Chrisman y Chua, 2003):

- Seleccionar y formar al sucesor.
- Definir el papel de la persona que dejará su puesto.
- Comunicar la decisión a todas las partes de la empresa implicadas en la misma.

La última solución que se plantea es la realización de un *Protocolo Familiar*, el cual se explicará en detalle en el siguiente apartado del presente escrito.

Para concluir este apartado cabe comentar que existen diferentes fases que conforman el proceso de sucesión (Gallo, 1998):

- La preparación del sucesor/es → El empresario fundador deberá comenzar dicho proceso con la elección del que o los que ocuparán su puesto cuando se produzca el traspaso generacional. En este sentido, el nuevo líder no solo debe aprender aspectos particulares del negocio, tales como la misión, la tecnología que se utiliza, la filosofía de la empresa, sino que también debe aprender sobre la industria en la que se está operando actualmente. Del mismo modo, debe adquirir las destrezas necesarias para poder hacer frente a los futuros retos y estrategias a los que se enfrentará la empresa familiar bajo su mandato.
- El desarrollo de la organización → En esta fase es fundamental que la organización, al completo, se involucre en la preparación del nuevo líder, así como en la reestructuración que se ha de llevar a cabo para culminar el proceso de sucesión.
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia → Este aspecto es fundamental. Es una de las causas que genera conflictividad dentro de la empresa, impidiendo la culminación del proceso de sucesión.
- El retiro del fundador → Es un paso esencial en la sucesión y el más complicado. Esta dificultad proviene del sentimiento que vive el antiguo líder al pensar que le van a arrebatar su status o poder, o porque siente que la sucesión es un síntoma de vejez y que la muerte se acerca (Harvey y Evans, 1994).

Antes de culminar este apartado es importante mencionar la profesionalización (análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares), ya que es un elemento que afecta al proceso de sucesión. En este sentido existen tres razones por las que las empresas profesionalizan su negocio (Dyer, 1989):

- Por la inexistencia dentro de la familia del talento para la gestión del negocio.
- Cuando la dirección genere algún cambio de normas y valores que produzca conflictividad y afecte a la rentabilidad de la empresa.
- Para la elección de un líder que dirija la compañía una vez superado el traspaso generacional.

En definitiva, en este proceso de sucesión hay que tener en cuenta multitud de variables que dan lugar al retraso de este proceso por la conflictividad surgida, o en el peor de los casos a la desaparición de la empresa. Alguno de estos aspectos podrían ser: las relaciones familiares en términos de cohesión y adaptabilidad, el compromiso con el negocio, la calidad de la relación entre hermanos, la situación económica y financiera, la cultura, etc.

5. EL PROTOCOLO FAMILIAR

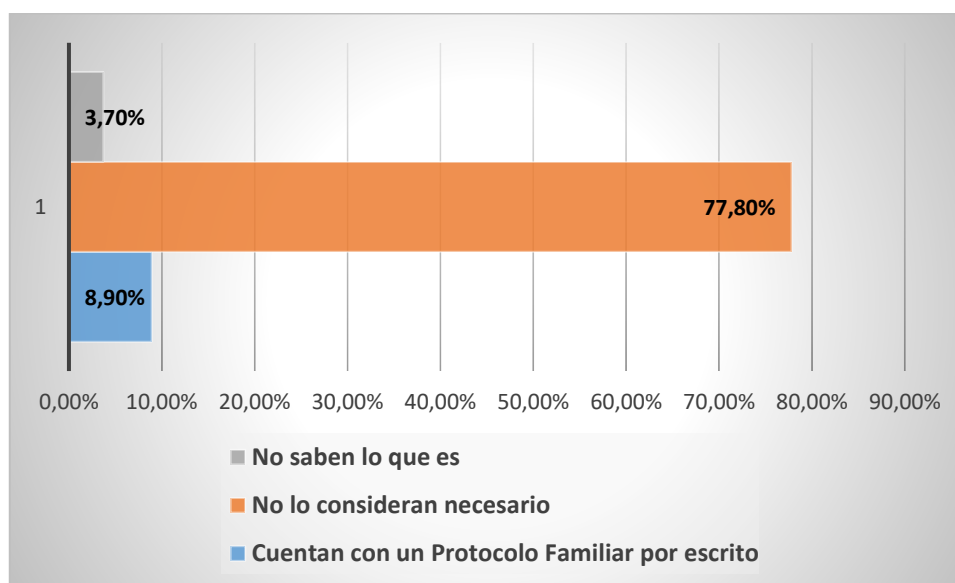
5.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Según el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero se entiende por protocolo familiar “aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

En este punto es importante dejar constancia de que nos encontramos ante un documento voluntario, por lo que su realización quedará supeditada a la voluntad de las partes; siendo muy recomendable su realización y cuyo incumplimiento puede ser sancionado, en los términos previstos en el Código Civil, si así lo acuerdan las partes. De tal manera, los Protocolos que sean consecuencia de pactos contractuales, que obligen a los miembros, podrán ser exigidos legalmente, siempre que se respeten los términos fijados en el artículo 1255 del Código Civil, ni se oponga a las leyes, a la moral o al orden público. De ahí, que cualquiera de los firmantes de este tipo de pactos contractuales, pueda acudir a los tribunales (o al proceso arbitral acordado) para exigir el cumplimiento de las obligaciones, e incluso solicitar indemnizaciones, así como otras consecuencias acordadas (sanciones). Otro aspecto importante que hay que pactar sería la duración del Protocolo, es decir, hasta que momento los miembros están sujetos al mismo.

Si bien, a pesar de la gran relevancia de este documento, para la supervivencia de la empresa, sus niveles de utilización en España son muy bajos, debido a la falta de conocimiento sobre el mismo. Solo un 3.70% de organizaciones cuentan con él, un 77.8% de empresas no lo consideran necesario y un 8.90% no saben lo que es. A esto hay que añadir que las empresas que lo suelen incorporar son empresas de un tamaño mediano tirando a grande.

Ilustración 4 Relevancia de los Protocolos Familiares



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por el Instituto de Empresas Familiares, 2015.

Las principales características de un Protocolo Familiar son (Camisón y Viciano, 2015):

- El Protocolo Familiar es un documento escrito que refleja acuerdos entre las partes.
- Por la pluralidad de partes que intervienen es un contrato plurilateral. Compromete a todos los miembros de la compañía.
- El contenido del Protocolo se caracteriza por su heterogeneidad, debido a que contiene cláusulas de eficiencia inter partes, así como pactos que comprometen a terceros.
- Se trata de un acuerdo de naturaleza jurídica compleja, pues contiene contratos, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales, es decir, se compone de diferentes tipos de contratos.

- Es un contrato incompleto, ya que algunos acuerdos pueden dar lugar a otros acuerdos específicos más concretos que lo complementan, como consecuencia de la dificultad operativa de algunas obligaciones.
- Es un contrato atípico. A pesar de estar regulado en el art. 2 del RD 171/2007 no se encuadra en ningún tipo de contrato, cuya causa yace en su complejidad. Como resultado de esto carece de regulación legal.
- Es un contrato normativo, porque fija el régimen general al que se tiene que ajustar la empresa.
- No se trata de un contrato sucesorio formal, ya que no se designa a un heredero, sino que se establece el compromiso de todas las partes de seguir una serie de normas, debido a que el art. 1271.2º del Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil prohíbe los contratos sucesorios.
- El Protocolo Familiar es un documento hecho a medida. No existe un modelo específico, sino que se adapta según las expectativas y necesidades de cada empresa.
- Es un instrumento que contribuye a la unidad, a la conciliación y al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares.
- El Protocolo es un paso decisivo para garantizar la continuidad de la empresa.

De forma más general, el Protocolo Familiar hace referencia a los siguientes términos (Guía para la pequeña y mediana empresa, 2008):

- Antecedentes de la familia: el fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia.
- Etapas desde la fundación de la empresa hasta el momento actual.
- Descripción de la evaluación de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.

Es frecuente añadir al Protocolo las memorias de gestión, organigramas, estados contables y cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como copias de las escrituras de capitulaciones o de testamentos.

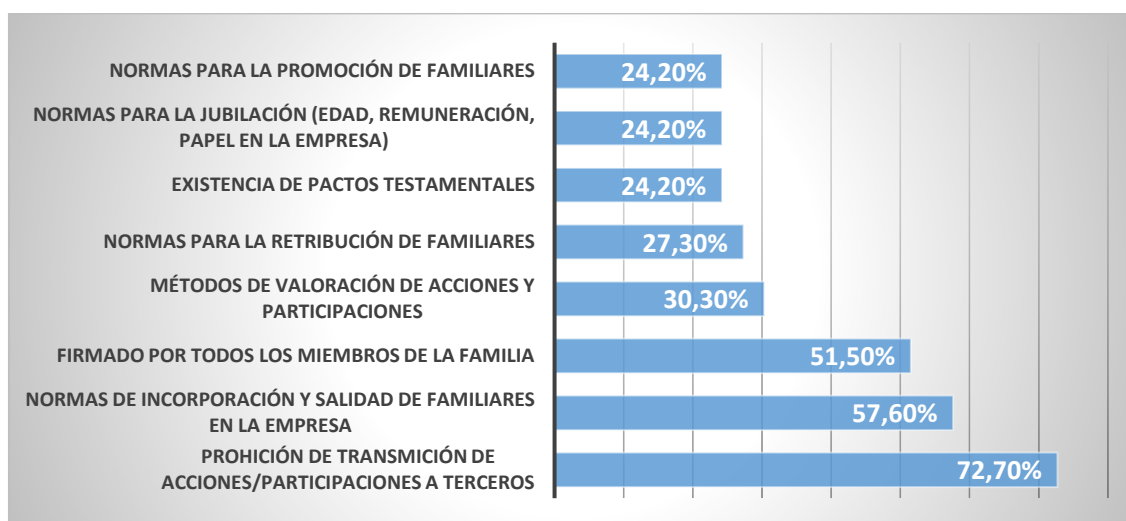
De manera concreta el Protocolo contiene los siguientes apartados recogidos en el libro “Gestión de la empresa familiar” (2008) de Manuel Ruiz González y expresados por Amat, 1998:

- La filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones familiares y en cuanto a la definición de la empresa.
- Los derechos que han adquirido los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos, como derechos a la información.
- Las ventajas que tienen los socios de la compañía en función de su labor en la misma.
- El régimen de las transmisiones, que debe pasar posteriormente a su apunte en los Estatutos, y que nos indica principalmente cómo y a quién se pueden traspasar las acciones una vez que se decida vender parte o la totalidad de mismas o desaparezca el propietario de estas participaciones.
- Las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa.
- Las reglas de sucesión y el proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.

Tal como se muestra en la **Ilustración 5**, los aspectos más recogidos en los Protocolos de Empresas Familiares en España encontramos: la prohibición de transmisión de acciones/participaciones a terceros,

las normas de incorporación y salida de familiares en la empresa y la firma de todos los miembros de la familia.

Ilustración 5 Temas comunes de los Protocolos Familiares



Fuente: Elaboración propia a tevé de datos proporcionados por el Instituto de Empresas Familiares, 2015.

En definitiva, el Protocolo Familiar es “una herramienta cuya finalidad es la de promover en la familia un sentimiento de pertenencia a un interés o a una finalidad (la explotación de una actividad empresarial como medio para la defensa de las necesidades familiares), al mismo tiempo que se condiciona el comportamiento económico empresarial a las exigencias y necesidades de los miembros de la familia” (Serrano, 2013).

5.2 OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR: ¿CUÁNDO ESTABLECERLO?

El objetivo fundamental del Protocolo Familiar es asegurar la continuidad de la empresa y favorecer su desarrollo económico. También posee objetivos secundarios, tales como mantener la cohesión familiar, evitar la conflictividad, delimitar objetivos a largo plazo y establecer el perfil de la persona o las personas que van a dirigir el negocio.

El Protocolo Familiar suele plantearse en las empresas en el momento que se inicia la planificación estratégica y esto ocurre cuando los hijos oscilan entre los veinte y los treinta años y los padres entre los cincuenta y los sesenta. Es necesario realizarlo antes del cambio a la segunda generación, porque si se realiza posteriormente resulta mucho más difícil. El proceso suele durar entre un año y año y medio, dependiendo del tamaño y de la complejidad de la empresa.

El desarrollo de este Protocolo consta de tres fases recogidas en la “Guía de aproximación a la empresa familiar” de Braulio Vivas Moreno, 2006:

1. Preparación remota: Antes de tener la primera reunión encaminada al desarrollo de esta fase es fundamental que todos los miembros que vayan a asistir a la misma mediten las cuestiones mencionadas en el apartado anterior (contenido del protocolo), para que al finalizar la primera fase se pueda preparar un resumen que incluya:
 - a. La historia de la empresa familiar. Se pretende que las generaciones sucesivas conserven todos o parte de los valores del fundador, para que puedan comprender la misión que la empresa tuvo en un primer momento y las modificaciones que haya sufrido.

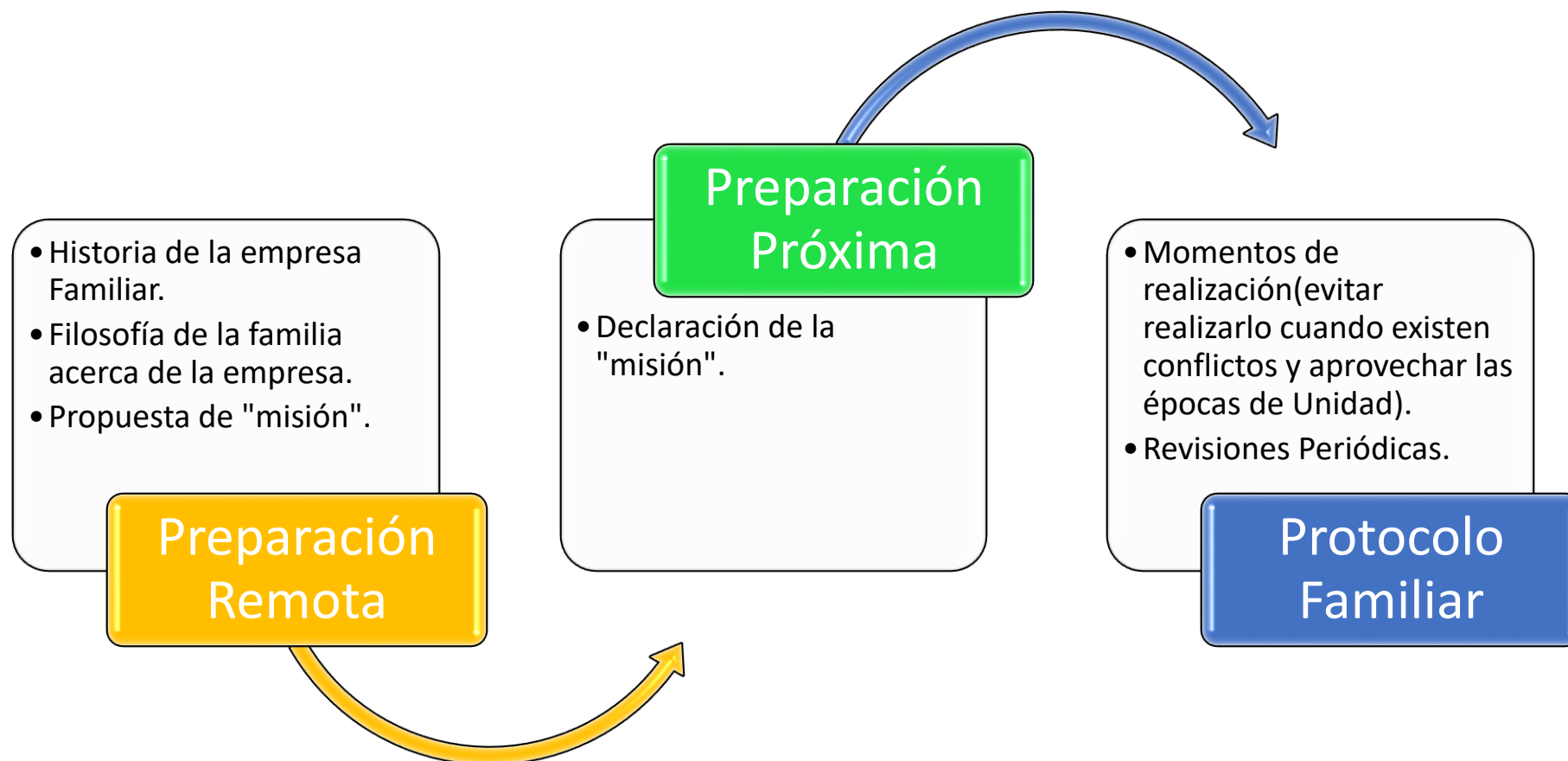
- b. La filosofía de la familia acerca de la empresa. Con ella se busca discernir qué modelo de familia se adopta con relación a la empresa, expresando “qué tipo de empresa es la que quiere la familia”.
- c. Una propuesta de “misión”. Consiste en un enunciado de los propósitos y valores de la empresa.

Tanto la filosofía como la misión corresponderán al entramado del Protocolo Familiar.

Todo esto hará que los familiares cuenten con una visión común del negocio y de la organización. De este modo, la primera reunión girará alrededor de la historia de la familia y el negocio: quién fundó la empresa, qué motivos le llevaron a ellos, qué miembros participaron y cuando. El segundo encuentro se centrará en el negocio, en el cual los miembros de la familia deberán ser informados de la historia y de los resultados económicos y financieros con indicadores de la rentabilidad en comparación con otras empresas del mismo sector, el destino que se ha dado a los beneficios, la descripción de la estrategia general que se ha seguido (en qué mercado compete, cómo lo hace y en qué dirección está orientada). En la tercera reunión se comienza a definir el fundamento de su declaración de “misión”. Este fundamento consta de dos aspectos: Una discusión de los pros y los contras de perpetuar el negocio y los temas críticos que la familia tendrá que encarar si decide aceptar el desafío de seguir con el negocio. Con esta tercera reunión se empieza a dar forma al Protocolo Familiar.

2. Preparación próxima: En esta etapa se produce la declaración de la “misión”, es decir, el por qué la familia se compromete a perpetuar el negocio. Al encontrarnos ante una decisión complicada, en ocasiones se suele recurrir a consultar a un asesor externo experto en temas de Empresas Familiares. Para ello, esta persona tendrá que recoger toda la información necesaria sobre la empresa (características de la empresa, problemas que afronta, qué intereses tienen prioridad los del negocio o los de la familia, estructura jurídica, los objetivos del protocolo...). Cuando el asesor recoja toda la información necesaria redactará el cuadro de necesidades y ayudará a los miembros del negocio a realizar la declaración de la misión.
3. Protocolo Familiar: Una vez realizada la declaración de la misión es el momento de redactar el Protocolo. Para ello, hay que tener en cuenta diferentes aspectos:
 - a. Hay que evitar realizar el Protocolo en momentos en los que haya algún conflicto grave en la empresa. Los mejores momentos para abordarlo son:
 - i. Cuando los conflictos no son previsibles y cuando existe una “figura de autoridad” que ayude a alcanzar los acuerdos.
 - ii. Aprovechar la época de unidad que suele ser consecuencia de la solución de algún conflicto previo en el mercado o en la organización.
 - b. Debe estar sujeto a revisiones periódicas para:
 - i. Cambiar aquellos apartados que no han tenido los resultados esperados.
 - ii. Perfeccionar aquellos que han dado el resultado esperado, pero requieren un mejoramiento.
 - iii. Adaptarlo a la evolución del entorno de la empresa y la familia, realizando revisiones en profundidad cuando se haya producido un cambio importante.

Ilustración 6 Fases del Protocolo Familiar



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Guía de aproximación a la empresa familiar" de Braulio Vivas Moreno, 2006.

5.3 EFICACIA JURÍDICA

Tradicionalmente, los Protocolos Familiares se configuraban como un instrumento privado firmado por los miembros vinculados a la empresa, en donde prevalecía el aspecto moral y por consiguiente no se buscaba que este documento tuviera eficacia jurídica alguna.

Con el paso del tiempo, el concepto cambió, siendo la propia familia la que pasó a buscar que el Protocolo alcance la máxima eficacia jurídica posible, con la finalidad de que los firmantes queden obligados a cumplir lo establecido en el documento.

Basándonos en la eficacia jurídica de las cláusulas que introducen los protocolos se puede realizar la siguiente clasificación expresada en el libro “El protocolo familiar “mortis causa” (Cucurrul, 2015):

1. Pacto entre caballeros: Estos pactos carecen de eficacia jurídica. Se basan en una serie de declaraciones de intenciones, principios y valores que solo obliga a los que lo suscriben, desde un punto de vista moral. Por lo tanto, se sitúa en el ámbito extrajudicial y solo podrá ser objeto de reproches entre los implicados. El objetivo de este pacto es mostrar a las generaciones venideras el espíritu que motivó al fundador.
2. Protocolo con eficacia contractual: Puede constituirse en un documento público o privado y son pactos con carácter contractual que originan derechos y obligaciones, por lo que quedan vinculados jurídicamente. En este Protocolo se establecen las garantías o sanciones necesarias para los casos de incumplimiento y puede ser exigible ante los tribunales.
3. Protocolo con eficacia frente a terceros: Estos pactos además de obligar a las personas implicadas puede ser oponible frente a terceros una vez que se inscribe en un registro público. El Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil, en su art. 9.1 establece: “Los actos sujetos a inscripción solo serán oponibles a terceros de buena fe desde su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil”. Estos pactos son aquellos que pueden incluirse en los Estatutos Sociales.

No obstante, a pesar de esta clasificación, existen pocos Protocolos que se inscriban íntegramente en alguno de estos tipos, ya que suelen tener cláusulas diferentes: morales, obligacionales, públicos, privados... Por ello, habrá que atender a la forma de redactar las diferentes cláusulas.

En el presente trabajo ya nos hemos referido con anterioridad al RD 171/2007, de 9 de febrero el cual regula las condiciones de publicación de los Protocolos Familiares. Estos, al no ser un instrumento obligatorio, su publicación reside en la voluntad de las partes firmantes. Solo se podrá publicar un Protocolo, por lo que si se presenta otro posterior habrá que expresar que es una modificación del primero para su sustitución.

5.4 EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS RECURSOS HUMANOS

A pesar de que la elaboración de las políticas de Recursos Humanos no es una finalidad del Protocolo Familiar, sí que debe referirse a aquellos temas de esta política que se refieren al trabajo de los familiares en los diferentes niveles jerárquicos. Para ello, habrá que realizar un análisis del organigrama de la empresa, definiendo los diferentes puestos habidos en ellos y las destrezas necesarias para su desempeño. También habrá que identificar las personas que ejercen cada puesto y sus responsabilidades, para finalmente, conseguir saber cuál es la situación laboral y los conflictos existentes de la empresa en ese momento.

Gracias a esta aproximación a la situación de la empresa se establecerán las diferentes normas que permitirán constituir el sistema de trabajo de la empresa, entre las cuales podemos encontrar “El Protocolo Familiar: Metodología y Recomendaciones para su desarrollo e implantación” (Camisón, Ríos, 2016):

1. Condiciones bajo las que las nuevas generaciones pueden realizar prácticas o trabajos temporales.
2. El tipo de puestos a los que pueden acceder los familiares, así como si existe algún veto o reserva de puestos para estos familiares.
3. Las condiciones a través las que pueden acceder a la empresa (tiempo completo o parcial).
4. Requisitos exigidos para la entrada de un familiar a la empresa, ya sea como trabajador, directivo, mando intermedio...
5. Puestos a los que pueden aspirar los familiares en el momento de incorporarse a la empresa.
6. Determinar cuál será el órgano que tomará la decisión de contratación de familiares y bajo qué criterios.
7. Las condiciones laborales una vez que la persona se ha incorporado en la empresa, en lo referido al período de prueba, criterios de evaluación y promoción.
8. Determinar cuál será la relación laboral o directiva que puede producirse entre los miembros, regulando quién puede ser jefe de un familiar.
9. Políticas de remuneración de los familiares ocupados en el negocio.
10. Privilegios en el tiempo y horario de trabajo.
11. Beneficios laborales que pueden disfrutar.
12. Beneficios extrasalariales.
13. Políticas de formación.
14. Condiciones de salida sea voluntaria o no voluntaria.

En lo referente al proceso de sucesión los autores se han pronunciado de diferentes maneras. Algunos de ellos consideran necesario que los futuros sucesores comiencen trabajando en la organización los veranos o realizando trabajos de menor nivel jerárquico, para que así se vayan ganando la confianza de los trabajadores y conseguir su aceptación y credibilidad (Barach, 1988; Ward y Aronoff, 1994; Fiegenger, 1996; Dyer, 2003). Otros autores proponen la idea de que el sucesor comience su carrera profesional en otra compañía, para que adquiera los conocimientos necesarios y, posteriormente, aplicarlos a la empresa familiar (Le Van, 2000). De tal manera que, para que pueda llegar a convertirse en un líder no solo debe tener conocimientos sobre la empresa, sino también sobre el sector en el que está operando la organización. Otra exigencia podría ser haber cursado algún tipo de titulación.

Otro tema clave en este sentido sería el momento en el que debe incorporarse a la compañía, o lo que es lo mismo si debe de tomar el mando desde el principio o debe ser asesorado previamente. En este sentido es preferible que sea asesorado por personas dirigentes, ajenas a la organización, además de ser asesorado por el propio líder de la empresa familiar (Levinson, 1971; Corbetta, 2000).

En consecuencia, los tipos de exigencias, en cuanto a la incorporación de familiares y a la correspondiente sucesión, dependerán del tipo de empresa ante la que nos encontremos y la concepción que tengan los miembros de las exigencias o destrezas necesarias para desempeñar los diferentes puestos.

6. REALIZACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR

Una vez analizado de modo general el marco teórico donde se ha analizado el concepto de empresa familiar, sus características, la triple vertiente empresa-familia-propiedad, ventajas y desventajas, problemática de sucesión, y un análisis teórico del Protocolo Familiar es el momento de abordar el marco práctico.

A continuación, se va a proceder a realizar la parte práctica del presente Trabajo Fin de Grado. Al respecto la misma consiste en la realización de un Protocolo Familiar de la empresa “Technology S.L.”.

Dada la imposibilidad de acceso a la información de una empresa real, y para justificar la parte práctica de este proyecto, se va a realizar un caso práctico en el cual se parte de una empresa ficticia, con una serie de características, y a partir de ella se realizará el protocolo de la empresa. Para ello, se ha tratado de establecer una empresa cuyas características y aspectos importantes sean ajustados, en todo lo posible, a la realidad. El Protocolo que se desarrolla a continuación ha sido desarrollado mediante una elaboración propia, ajustándose a las características de la empresa, para la que es realizado. Para su ejecución se ha tomado como referencia el documento de Rafael Rodríguez Díaz “El Protocolo Familiar, ¿Sí o No?”, 2012 y el documento “Ejemplo de Protocolo Familiar” editado por la Asociación Madrileña de la empresa familiar, 2017.

APARTADOS DEL PROTOCOLO

- Preámbulo
- Título I De las Relaciones Laborales
 - Capítulo I Introducción
 - 1.1 Valores empresariales
 - 1.2 Historia de la familia
 - 1.3 Tipo de empresa familiar
 - 1.4 Estructura de la empresa familiar
 - 1.5 Ventajas competitivas
 - 1.6 Definiciones
 - Capítulo II Ámbito de aplicación
 - Capítulo III Reclutamiento, Selección y Contratación
 - Capítulo IV Clasificación Profesional
 - Capítulo V Formación y Promoción Profesional
 - Capítulo VI Beneficios y Prácticas Retributivas
 - Capítulo VII Vacaciones
- Título II Reglas de Administración y Buen Gobierno
 - Capítulo VIII Normas de conducta
 - Capítulo IX La profesionalización de la gestión

- Capítulo X Canales de comunicación
- Capítulo XI Responsabilidad Social Corporativa
- Título III Órganos de gobierno
- Título IV Participaciones
 - Capítulo XII Transmisión y limitaciones de participaciones
- Título V Procedimiento para la resolución de conflictos y sanciones
 - Capítulo XIII Resolución de conflictos
 - Capítulo XIV Régimen sancionador
- Título VI Vigencia Y Modificación del Protocolo
- Anexo I Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance de Situación

6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

“Technology S.L.” es una sociedad limitada dedicada a la distribución de aparatos electrónicos de diferentes marcas, así como su recogida para la posterior reparación. Su actividad comenzó en 1985 en manos de Javier Rodríguez Solano como director de la misma junto a su mujer María Murillo Ruiz dada su pasión hacia la comercialización y reparación de productos electrónicos. Ambos poseen una titulación universitaria en informática, más de seis años de experiencia en el sector electrónico y un nivel B2 en lengua extranjera inglesa. En ese momento tenían 30 y 27 años, respectivamente.

Los primeros pasos de esta empresa fueron el alquiler de un local para la comercialización y reparación de productos electrónicos en Avenida América 23, Zaragoza. En estos momentos la empresa contaba con diez marcas conocidas del sector electrónico.

Debido a la alta satisfacción del mercado con la empresa se buscó la ampliación de la gama de productos y de los proveedores con la finalidad de satisfacer las expectativas y necesidades del mercado.

Con la finalidad de dar solución al incremento de clientela en 1990 se incorporó Lucía Murillo Ruiz (29 años), hermana de María Murillo Ruiz, quien posee una titulación universitaria en ingeniería informática, un Grado Superior en Comercio, cinco años de experiencia en el sector y un nivel C1 en lengua extranjera inglesa.

En enero de 1991 se produjo la apertura de una nueva tienda localizada en Avenida Almozara 10, Zaragoza a donde se trasladó Lucía Murillo Ruiz junto a su esposo Pedro García Ramos (31 años), quien ostenta la misma titulación universitaria que su mujer, un nivel B2 en lengua extranjera inglesa y una experiencia de seis años como programador informático.

Posteriormente, en 1990 se incorporará Luis Rodríguez Solano (34 años), quien posee el grado en ingeniería de tecnologías y servicios de Telecomunicaciones y una experiencia en una empresa pionera en el sector de nueve años. En 1992 comenzó a trabajar Raúl Murillo Ruiz (30 años), para solventar las altas demandas del mercado con una titulación universitaria en Telecomunicaciones y cuya experiencia en el sector tecnológico era de 10 años. Ambos poseen un nivel B2 en lengua extranjera inglesa.

Recientemente, se han incorporados los hijos de ambos matrimonios, lo cual ha generado la necesidad de realizar este documento. En 2015 se incorporó Paola Rodríguez Murillo (25 años) con una experiencia de cinco años en el sector y una titulación universitaria en Ingeniería informática. Actualmente, está cursando Administración y Dirección de Empresas, de forma compatible con su trabajo en la organización. En 2016 se incorporaron Antonio Rodríguez Murillo (24 años) y Roberto García Murillo (24 años), quienes cursaron simultáneamente la carrera de Ingeniería Informática y poseen una experiencia de tres años en el sector de reparaciones tecnológicas. Todos los descendientes poseen un C1 en lengua extranjera inglesa.

Nos encontramos ante una microempresa familiar (menos de 10 trabajadores y un volumen de negocio anual inferior a dos millones de euros), ya que está compuesta de nueve colaboradores familiares, sin haber en la actualidad ningún colaborador externo a la familia y su cifra de negocio es de doscientos mil trescientos cuatro euros con cuarenta y nueve céntimos en 2016 y ciento ochenta mil un euros en 2015. Su economía se divide en participaciones distribuidas entre los familiares (un 50% son de Javier Rodríguez Solano, directo de la empresa, y el otro 50% son de María Murillo Ruiz). La compañía tiene expectativas de expansión a diferentes zonas de la provincia de Zaragoza. En la actualidad cuenta con proveedores de más de 25 marcas diferentes, entre los que se encuentran marcas pioneras en el mercado.

6.2 ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE TECHNOLOGY S.L.

A continuación se presenta el Protocolo Familiar de la empresa “Technology S.L.” realizado a través de una elaboración propia ajustándose en todo lo posible a la realidad.

PROTOCOLO FAMILIAR DE TECHNOLOGY S.L.

En Zaragoza a 10 de Mayo de 2017

COMPARECEN

Todos en su propio nombre y derecho, reconociéndose capacidad para obligarse de acuerdo con el contenido del presente documento, y a tal efecto,

EXPONEN

Preámbulo

La familia Rodríguez-Murillo elabora el presente Protocolo Familiar para la empresa “Technology S.L.”, siendo un instrumento esencial para garantizar la continuidad de la empresa, garantizando los derechos de todos los miembros de la empresa y de aquellos que se encuentren dentro del campo de aplicación de este.

Estarán afectados por el presente escrito todos los miembros firmantes, quienes posean participaciones empresariales, así como los propios colaboradores familiares de la empresa.

Los firmantes de este documento han sido partícipes de un proceso de meditación y reflexión con la finalidad de desarrollar pautas de comportamiento o de actuación que permitan alcanzar una óptima evolución de la empresa, respetando a los stakeholders.

El contenido se modificará atendiendo a las situaciones que afecten a la empresa en cada momento, por voluntad expresa de la familia, y siguiendo el procedimiento previsto en este documento.

Las partes firmantes se comprometen al cumplimiento y el respeto de las diferentes cláusulas y pautas de comportamiento, adoptados por consenso familiar.

Junto al presente Protocolo Familiar se adjunta copia de la memoria de gestión, el organigrama, los estados contables y de los cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como una copia de las escrituras de capitulaciones o de testamentos.

Título I De las Relaciones Laborales

Capítulo I Introducción

1.1 Valores empresariales

Nuestro compromiso con la empresa se basa en términos de comunicación abierta, honestidad y flexibilidad, para adaptarnos a las exigencias del entorno y a las necesidades empresariales.

El conjunto de nuestros valores se divide en tres ramas en las que son fundamentales trabajar, la familia, la empresa y la sociedad. El trabajo fructífero en estas tres vertientes nos permite alcanzar nuestros objetivos, mediante desarrollo y crecimiento continuo.

En el ámbito de las relaciones familiares buscamos la comunicación abierta, permanente y en todas las direcciones ante los posibles problemas o situaciones halladas en el seno de la empresa. Este diálogo ha de ser respetuoso, logrando una amplia gama de ideas y creatividad para afrontar las diferentes situaciones. De esta manera, se consigue una sensación de pertenencia por parte de los miembros de la empresa y una alta dedicación a la compañía.

Cuando se produzca una nueva incorporación en la empresa se buscará la transmisión de los valores a los nuevos empleados, para conseguir un desarrollo de negocio cohesionado, mediante un trabajo en equipo.

Con respeto a los valores empresariales nos caracterizamos por un trato al cliente equivalente al que nos gusta recibir a nosotros cuando ejercemos la función de aquellos. Por ello, transmitimos asertividad y tolerancia, para alcanzar su fidelización y satisfacción para con la empresa.

En relación a la sociedad somos respetuosos y llevamos a cabo actividades responsables con todos los stakeholders, colectivos afectados por nuestras actividades, para poder desarrollar nuestra actividad de la forma más honesta posible.

En definitiva, nuestra motivación se basa en el respeto y la responsabilidad hacia todos los colectivos que se ven implicados por nuestra actividad, fomentando la igualdad de trato entre todos los colectivos.

1.2 Historia de la familia

Javier Rodríguez Solano, quién contrajo matrimonio con María Murillo Ruiz, inició la constitución de una empresa familiar junto a su mujer en 1985, como director de esta. Dicha empresa fue creada con el ánimo de comercializar productos electrónicos, desde su venta hasta su posterior reparación, ya que esta actividad era la pasión de ambos y se dedicaban a ella anteriormente, por separado.

En un primer momento comenzaron la actividad, únicamente, ambos miembros, pero conforme la clientela fue aumentando tuvieron que ir incrementando el número de componentes de la empresa. Así

fue cuando en 1990 se incorporó Lucía Murillo Ruiz, hermana de María Murillo Ruiz, como trabajadora tres días a la semana para ayudar con el alto flujo de reparaciones habidas. Posee un título universitario de la rama de informática y una experiencia previa de cinco años en el mismo sector.

A raíz del incremento constante del flujo de negocio tuvieron que abrir otra tienda en otra zona de Zaragoza en 1991, por lo que Lucía murillo pasó a trabajar todos los días en la nueva tienda junto con su marido, Pedro García Ramos, quien posee un Grado Superior en Comercio y un título universitario en la rama de tecnología.

En 1990 María Murillo Ruiz se quedó embarazada por lo que tuvo que incorporarse Luis Rodríguez Solano, hermano del presidente de la empresa, para cubrir su puesto y atender al alto crecimiento de trabajo que había en esa época. Cuando María regresó a su puesto no pudieron prescindir de la colaboración de Luis Rodríguez Solano debido a la alta afluencia de clientela.

En 1992 María volvió a concebir a otro hijo, pero en este año se pudieron apañar entre Luis Rodríguez Solano y Javier Rodríguez Solano. En este mismo año Lucía dio a luz a su primer y único hijo, por lo que en este momento entró a trabajar Raúl Murillo Ruiz, hermano de María y Lucía Murillo Ruiz, en la segunda tienda, en la cual se quedó trabajando como un componente más de la empresa, ya que poseía una alta experiencia en este sector.

A lo largo de 2015 y 2016 los hijos de ambos matrimonios, mayores de edad, entraron a formar parte de la empresa, ya que han desarrollado la misma pasión que sus progenitores y han cursado las mismas carreras que aquellos.

1.3 Tipo de empresa familiar

En la actualizada constituimos una empresa familiar cuya dimensión podría catalogarse como “microempresa” (menos de 10 trabajadores y un volumen de negocio anual inferior a dos millones de euros), ya que está compuesta de nueve colaboradores familiares, sin haber en la actualidad ningún colaborador externo a la familia y su cifra de negocio es de doscientos mil trescientos cuatro de euros con cuarenta y nueve céntimos en 2016 y ciento ochenta mil un euros en 2015.

Nuestra empresa se divide en dos tiendas: una situada en Avenida América 23, Zaragoza y el otro local se encuentra en Avenida Almazara 10, Zaragoza. Sin perjuicio a lo establecido en este párrafo existe una posible expansión futura, cuya localización sería en C/ Legaz Lacambra 45, Zaragoza.

Nuestro proyecto de futuro se materializa en la apertura de una nueva tienda por año, si así lo permiten las circunstancias del momento, así como ampliar la gama de productos tecnológicos ofertados. El objetivo es satisfacer, en todo momento, las expectativas y necesidades del mercado. Para ello, se procederá a la incorporación de terceros colaboradores con la finalidad de disminuir la conflictividad en el seno de la empresa. En todo caso, siempre se deberá mantener la estructura y finalidad del negocio. Dichos trabajadores deberán cumplir los requisitos de acceso a la empresa.

1.4 Estructura de la empresa familiar

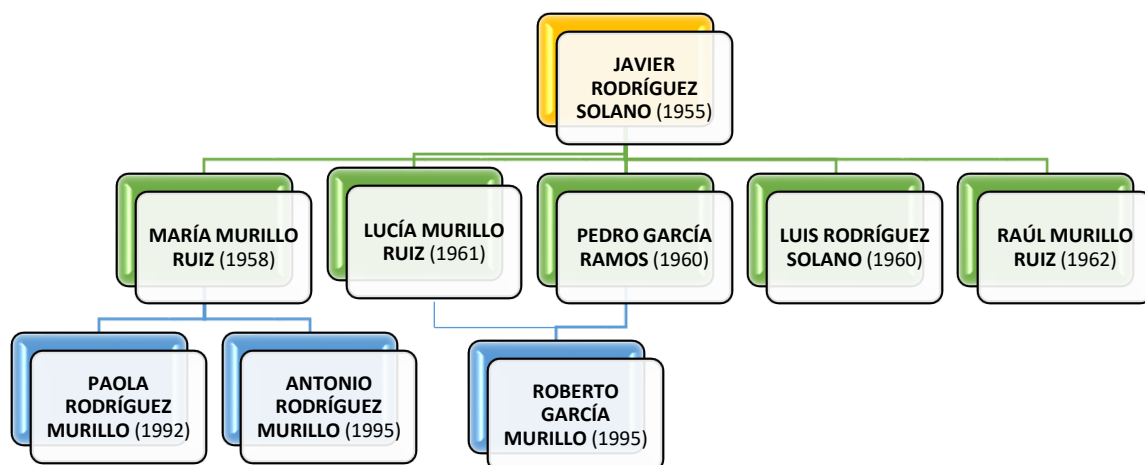
La primera generación está formada por Javier Rodríguez Solano (director de la empresa “Technology S.L”), María Murillo Ruiz, Lucía Murillo Ruiz y Pedro García Ramos.

La segunda generación está compuesta por Paola Rodríguez Murillo y Antonio Rodríguez Murillo (hijos de Javier Rodríguez Solano y Lucía Murillo Ruiz), Roberto García Murillo (hijo de Lucía Murillo Ruiz y Pedro García Ramos) y Raúl Murillo Ruiz (hermano de María Murillo Ruiz y Lucía Murillo Ruiz)

En el momento de la firma del presente Protocolo la empresa “Technology S.L.” únicamente está compuesta por miembros de la familia Rodríguez-Murillo, los cuales solo forman parte de dos generaciones.

Como proyecto de futuro se busca la incorporación de nuevas generaciones familiares y la presencia de colaboradores externos, para hacer efectivo el principio de prudencia y garantizar la continuidad y el buen ejercicio de la empresa.

Ilustración 7 Árbol Genealógico



Fuente: Elaboración propia a través de datos ficticios.

1.5 Ventajas competitivas

Esta compañía se caracteriza por una serie de ventajas competitivas las cuales debe fomentar y perfeccionar para conseguir el fin último del Protocolo Familiar, garantizar la continuidad de la empresa respetando en todo momento a los diferentes stakeholders. Para alcanzar dicho objetivo deberá mantener y hacer efectivas las siguientes ventajas competitivas:

- 1) Confianza y cercanía con los clientes.
- 2) Trato exclusivo y adaptado a los diferentes perfiles habidos de clientela.
- 3) Gama de productos electrónicos variados que satisfacen las necesidades de todos los públicos.
- 4) Servicios prestados en un corto plazo de tiempo.

1.6 Definiciones

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y cuya acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

Familiar: Perteneciente o relativo a la familia, conjunto de ascendentes, descendentes, colaterales y afines de un linaje.

Árbol genealógico: Imagen gráfica de los parentescos de una familia.

Generación: Conjunto de personas que descienden de manera sucesiva en línea recta.

Dirigir: Encaminar una situación, empresa, objeto, o análogo, hacia un fin concreto.

ESTIPULACIONES

Capítulo II. Ámbito de aplicación del protocolo

Artículo 1 Ámbito Subjetivo

Quedan afectados por la aplicación del presente documento:

- Los firmantes.
- Colaboradores familiares, aquellas personas que presten servicios a la empresa mediante una relación laboral, independientemente del tipo de contrato y del tipo de relación de dependencia.
- Los familiares, por consanguinidad o afinidad, que a pesar de no prestar su trabajo posean participaciones de la empresa.

Artículo 2 Ámbito objetivo

Quedan sujetos al presente protocolo las participaciones, los derechos sobre las participaciones, así como los bienes y derechos que constituyen el patrimonio de la empresa.

Capítulo III Reclutamiento, Selección y Contratación

Artículo 3 Condiciones de acceso a la empresa

- I. Para que los miembros de la familia puedan optar a incorporarse a la empresa deberán cumplir las siguientes condiciones, siendo necesario estar debidamente acreditadas y cuya decisión deberá ser adoptada por el Consejo Familiar:
 - A. Los trabajadores deberán poseer el título académico relacionado con el puesto de trabajo y la experiencia que requiera el puesto al que se vayan a incorporar.
 - B. Los trabajadores deberán poseer una experiencia mínima de un año en un puesto de similares funciones en otra empresa.
 - C. Los trabajadores deberán poseer un nivel B2 de lengua extranjera inglesa, siendo muy valorable conocimientos en otros idiomas.
 - D. Los miembros de la familia podrán solicitar puestos en la empresa siempre y cuando existan vacantes, ya que no es recomendable crear puestos ficticios.

- II. Las nuevas incorporaciones estarán sujetas a un periodo de prueba de dos meses.
- III. El proceso de reclutamiento, selección y contratación se ejecutará bajo criterios objetivos, sin que exista ningún tipo de discriminación entre los potenciales miembros familiares y no familiares.
- IV. Los miembros de familiares no podrán trabajar en la empresa mientras llevan a cabo sus estudios.
- V. Sin perjuicio a lo dispuesto en el precedente apartado, los miembros de las diferentes generaciones podrán realizar prácticas en la empresa antes de incorporarse definitivamente en esta pero, en todo caso, las prácticas deben versar sobre algunas de las funciones recogidas en los dos grupos profesionales de la empresa.
- VI. Los colaboradores, podrán acceder a todos los puestos siempre que dispongan las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para desempeñarlos.

Artículo 4 Prudencia

Sin perjuicio a lo mencionado en el precedente artículo, hay que tener en cuenta que un excesivo número de trabajadores familiares dificulta la posibilidad de mejorar el potencial de la empresa, ya que los recursos humanos habidos en el mercado pierden el atractivo por incorporarse a este tipo de empresas, generando un ambiente menos competitivo y eficiente.

Artículo 5 Ética

Los miembros de la familia bajo el principio de ética, conjunto de normas y comportamientos esperados para con la empresa y la sociedad, deberán ejercer sus labores en beneficio exclusivo de la empresa y sin que su desempeño se vea influenciado por sus propios intereses.

Capítulo IV Clasificación Profesional

Artículo 6 Clasificación Profesional: Grupos, Niveles Profesionales y Relación con el puesto de trabajo.

- I. La clasificación Profesional tiene por finalidad la agrupación de los miembros de una empresa según sus conocimientos, competencia y aptitudes.
- II. Se establecen los siguientes grupos profesionales:
 - A. Grupo Profesional 1: Conformen este grupo las personas que tienen la responsabilidad directa en una o varias áreas de la empresa y realizan las actividades que conllevan más competencias técnicas. Este grupo debe estar formado por persona con una titulación universitaria de grado superior o equivalente.
 - B. Grupo Profesional 2: Forman este grupo aquellos trabajadores que desarrollen actividades técnicas complejas con un alto contenido intelectual y que hayan cursado y superado estudios universitarios de grado medio o equivalente.
 - C. Grupo Profesional 3: Aquellos trabajadores que realizan actividades de forma autónoma, las cuales exigen iniciativa y razonamiento. El nivel de estudios equivalente a la presente categoría profesional es el título de Bachillerato o BUP, complementada con formación en el puesto de trabajo.
- III. La valoración y clasificación de los puestos de trabajo se hará de forma objetiva, así como la inclusión de los diferentes colaboradores, sean familiares o no.
- IV. La presente clasificación establece las tareas y funciones a realizar en cada Grupo Profesional, así como el Salario Base y los correspondientes complementos que corresponden a aquella.

Capítulo V Formación y Promoción Profesional

Artículo 7 Formación Continúa

Los colaboradores deberán poseer conocimientos actualizados de tecnología para poder responder a las necesidades y demandas del mercado en el que operan.

Artículo 8 Promoción Profesional

- I. Todos los trabajadores de la empresa tendrán las mismas condiciones de ascenso, sean familiares o no.
- II. Los ascensos se basarán en término de desempeño, méritos y antigüedad en la empresa.
- III. Ante situaciones de conflictividad en los ascensos tendrán prioridad los colectivos menos representados en los cargos superiores, con la finalidad de aplicar el principio de igualdad de trato y de oportunidades en la empresa.

Capítulo VI Beneficios y Prácticas Retributivas

Artículo 9 Beneficios empresariales

Los beneficios empresariales se destinarán a una doble finalidad:

- A. Mitad de aquellos irán destinados a una reinversión, con el fin de garantizar la continuidad del negocio y la búsqueda de una posible expansión.
- B. Los restantes se repartirán entre todos los propietarios y colaboradores en igual proporción.

Artículo 10 Políticas Retributivas

- I. La retribución se basará en criterios de desempeño y en la composición del puesto de trabajo que ejerza cada miembro, con participación de todos ellos en los beneficios de la empresa.
- II. La determinación de los honorarios se realizara de forma objetiva, teniendo en cuenta las retribuciones en puestos análogos que existen en el mercado laboral, en general, y en el sector, en particular.
- III. Los colaboradores por el hecho de ser familiares no tendrán ningún tipo de derecho diferente al de los demás colaboradores no familiares.

Artículo 11 Estructura salarial

- I. El pago del salario de los colaboradores de la empresa se efectuará en catorce pagas anuales, una por cada mes del año y dos pagas extraordinarias en los meses de junio y diciembre.
- II. La estructura salarial se estructura conforme a las diferentes categorías profesionales existentes:

GRUPO	SALARIO BRUTO (anual)
Grupo Profesional 1 (Director)	28.331,14 €
Grupo Profesional 2 (Reparadores)	21.231,14 €
Grupo Profesional 3 (Dependientes)	14.697,12 €

- III. Sin perjuicio de lo establecido en el apartado anterior, los salarios se ajustarán a las necesidades de la empresa respetando el salario mínimo interprofesional y devolviendo posteriormente la diferencia devengada.

Capítulo VII Vacaciones

Artículo 12 Vacaciones

- I. Las tiendas permanecerán abiertas todos los días del año, salvo domingos y festivos.
- II. Los periodos de vacaciones corresponderán a un mes natural distribuido en dos quincenas al año, a elección del interesado entre las fechas disponibles.
- III. Se comunicará por vía e-mail las fechas disponibles para disfrutar las vacaciones, atendiendo a cuestiones de productividad. Dicha comunicación se realizará a principios del mes de enero.
- IV. Las vacaciones serán elegidas durante la primera quincena del mes de enero, mediante un correo al director con la fecha solicitada.
- V. Los miembros de la familia deberán respetar las vacaciones que le correspondan con arreglo a la antigüedad que posean en la empresa y en caso de conflictividad en cuanto a esta se tratara de llegar a un acuerdo consensuado entre las partes. De no llegar a dicho acuerdo tendrá preferencia el más mayor y al año siguiente tendrá prioridad el miembro perjudicado en caso de que permaneciera el conflicto.
- VI. Entre el uno y el diez de febrero se citará a las partes en conflicto con las vacaciones, para resolver.
- VII. El quince de febrero se comunicará vía e-mail la lista definitiva de vacaciones con las fechas que no han sido elegidas para poder realizar posibles cambios.
- VIII. Los trabajadores tendrán derecho al ejercicio de los derechos de conciliación recogidos en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, respetando en todo caso las necesidades productivas del negocio, previa comunica expresa y por escrito a la dirección de la empresa. Dicha comunicación deberá realizarse con una antelación de un mes, la cual permita planificar el trabajo durante la ausencia del colaborador solicitantes.

Título II Reglas de Administración y buen gobierno

Capítulo VIII Normas de conducta

Artículo 13 Sigilo Profesional

Los diferentes colectivos incluidos en el ámbito de aplicación del presente documento deberán respetar la confidencialidad de los datos, información, o análogos de la empresa.

Artículo 14 Compatibilidad de trabajos

Los colaboradores de la empresa “Technology S.L.” podrán desempeñar su trabajo en otras empresas, siempre y cuando desarrollen labores diferenciadas a las de la empresa familiar, no sean compañías competidoras y no dificulte su ejercicio en esta, ejecutando en todo caso la distribución y duración de la jornada acordada.

Artículo 15 Negocio propio

- I. Los miembros de la empresa “Technology S.L.” podrán disponer de un negocio propio que no sea competidor de dicha empresa y siempre que el otro negocio no dificulte la labor del trabajador en la empresa familiar.
- II. En su denominación no podrán aparecer los apellidos de la familia, para evitar la confusión en la denominación de las diferentes empresas.

Artículo 16 Finalización de la relación laboral

Todos los colaboradores, tanto familiares como terceros, podrán cesar la relación laboral en el plazo previsto legalmente. En el caso de que posean participaciones se actuará según lo previsto en el presente Protocolo.

Capítulo IX La profesionalización de la gestión

Artículo 17 Condiciones para adquirir el cargo de Director

Para adquirir la condición de Director/a, el potencial aspirante deberá ser elegido por mayoría del capital social, así como cumplir los siguientes requisitos:

- I. Poseer una titulación universitaria de Administración y Dirección de empresas, económica, empresariales o análogas.
- II. Poseer una experiencia de cuatro años en la empresa.
- III. Poseer una experiencia de dos años en un puesto similar.
- IV. Comunicación fluida en lengua extranjera inglesa con un nivel igual o superior al B2.
- V. Conocer y aplicar los valores de la empresa.
- VI. Iniciativa, honestidad, lealtad hacia la empresa y adaptabilidad para afrontar los posibles cambios en la empresa.

Artículo 18 Programa para la salida de la empresa

La persona que desempeñe el cargo de director/a lo podrá ejercer hasta que cumpla los 70 años de edad, o cuando haya perdido las facultades para cumplir de manera óptima el cargo. En este momento será sustituido por la persona elegida por la mayoría de capital social; siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos en el artículo precedente, dándose prioridad a quienes formen parte de la empresa. Para ello, el potencial director deberá trabajar con el actual director durante dos años. Estos le permitirán adquirir las competencias básicas para la presidencia de la empresa familiar.

Artículo 19 Integrantes de la dirección

El ámbito de la dirección está compuesta por el número de miembros necesarios para el volumen de negocio; siendo un mínimo de uno, situación actual, y un máximo de cinco. Si bien, para realizar grandes movimientos de dinero se requiere la firma del director que desarrolle el cargo en dicho momento y de las dos persona a cuya disposición tengan mayor capital social.

Capítulo X Canales de comunicación entre la empresa, la familia y la sociedad

Artículo 20 Flujos de información

La empresa dispone de canales de comunicación en ambos dirección, trabajadores–dirección de la empresa y viceversa, así como comunicación con el resto de la sociedad.

En este ámbito existen diferentes canales divulgativos tales como página web de la empresa y tableros de anuncios para los propios colaboradores.

De igual manera los trabajadores tienen a su disposición el correo electrónico del director (javierrodriguez@gmail.com), el cual es utilizado de forma permanente, continua y exclusivamente en su nombre, lo que garantiza la privacidad del contenido de las comunicaciones.

Capítulo XI Responsabilidad Social Corporativa

Artículo 21 Compromiso con la sociedad

La empresa desarrollará todas sus actividades comprometiéndose con todos los satakeholders, garantizando su seguridad y satisfacción:

- I. Medio ambiente: agua, fuentes de energía...
- II. Gobierno-sociedad: estado, opinión pública...
- III. Comunidad: comunidad local, ONG's...
- IV. Colaboradores: empleados contratados y subcontratados, fijos, temporales...
- V. Propiedad: socios, accionistas, alta dirección...
- VI. Clientes: consumidor final, clientes potenciales...
- VII. Proveedores: de productos, de servicios, directos e indirectos...

Título III Órganos de gobierno

Artículo 22 Defensa de intereses familiares

- I. Para garantizar la permanencia y desarrollo de la empresa existen una serie de órganos: Junta de familia, Consejo de Familia y el Comité de Protocolo.
 - a. Junta de Familia: Órgano que une a todos los propietarios, sin excepción. En esta junta se adoptan las decisiones estratégicas de todo aquello que afecte al patrimonio empresarial (fusiones, aumento de capital social y modificación de estatuto), fomentando las relaciones entre los miembros, en función del número de participaciones. La Junta será convocada por el Director de la empresa, cuando alguna de circunstancia así lo requiera.
 - b. Consejo de Familia: Órgano de carácter decisorio. Está formado por un representante cada una de las ramas familiares. Sus principales funciones son: resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa, dirigir y organizar la sucesión en la empresa, defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa y diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo o propuesta expresa de la familia. El consejo familiar se reunirá cuatro veces al año y será presidido por el director/a, salvo fallecimiento o renuncia de aquel.
 - c. Comité de seguimiento del Protocolo: Este Comité sirve para solventar los problemas de interpretación del Protocolo Familiar. Está formado por dos miembros del Comité Familiar, elegidos por mayoría. Se reunirán cuando las circunstancias del negocio lo requieran.
- II. La mayoría exigible será dos tercios de los miembros.
- III. Acuerdo unánime será entendido como el acuerdo favorable de todos los miembros.

Título IV Participaciones

Capítulo XII Transmisión y limitaciones de las participaciones

Artículo 23 Derechos

Los socios tendrán derechos correspondientes a las participaciones, tales como participación en las reuniones de la Junta Familiar y del Consejo Familiar y el derecho a la información.

Artículo 24 Limitaciones

Las participaciones solo pueden ser propiedad de los miembros de la familia, no pudiéndose transmitir a terceros, salvo acuerdo unánime de la Junta Familiar como respuesta a las necesidades que afecten a la empresa.

Artículo 25 Transmisiones

- I. Solo se podrá realizar la transmisión de participaciones por “mortis causa”, jubilación, pérdida de facultades o por aprobación de la mayoría del Junta Familiar. Su cesión deberá manifestarse por escrito a la Junta Familiar haciendo constar el número y características de las participaciones que se pretenden transmitir, la identidad del adquirente y demás condiciones. Esta transferencia quedará sometida a la aceptación o revocación de la Junta. Para la cesión de las participaciones se tienen que cumplir una serie de reglas, siendo necesaria la mayoría de la Junta Familiar:
 - a. Los principales beneficiarios serán las personas que compongan la rama familiar del miembro que realice la concesión, salvo que dicha rama se niegue a adquirirla.
 - b. En caso de la negativa prevista en el apartado anterior optarán a las participaciones las demás ramas familiares.
 - c. Cuando se produzca conflictividad entre diferentes ramas, por causa de las participaciones, se repartirán en igual cuantía entre aquellas.
- II. El precio de las participaciones, la forma de pago y demás condiciones de la transmisión serán la establecida por mayoría de la Junta Familiar.

Título V. Procedimiento para la resolución de conflictos y sanciones

Capítulo XIII Resolución de conflictos

Artículo 26 Discrepancias

Si como consecuencia del presente Protocolo surgiera algún tipo de discrepancia entre las partes afectas por su aplicación se trataría de resolver poniendo todo el interés y el esfuerzo de las partes para su solución, mediante un dialogo, análisis y búsqueda de soluciones, de forma interna, cuya resolución será llevada a cabo por el Consejo Familiar.

En el caso de que no se llegara a dicha solución se trataría de resolver mediante un mediador externo acreditado y ajeno a la empresa, elegido por el Consejo Familiar. Su presencia busca el diálogo y la resolución del conflicto, sin que aquel pueda aportar la solución. Este paso trata de evitar la vía judicial.

Capítulo XIV Régimen sancionador

Artículo 27 Sanciones

En caso de incumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente protocolo se establecen las siguientes sanciones:

- I. Sanciones morales: Este tipo de sanciones conlleva no asistir a los festejos de la empresa por tiempo proporcional a la gravedad de la situación.
- II. Sanciones pecuniarias: Corresponden con sanciones dinerarias que las establecerá el Consejo Familiar según la gravedad del hecho. Este tipo de sanciones corresponde con la suspensión de empleo y sueldo entre dos días y seis meses.
 - a. Faltas leves: Constituye suspensión de empleo y sueldo de uno a dos días.

- b. Faltas graves: Conformen una suspensión de empleo y sueldo de como máximo veinte días.
 - c. Faltas muy graves: Consisten en una suspensión de empleo y sueldo de como máximo seis meses.
- III. Sanciones societarias: El incumplimiento impedirá acudir a una o varias de las reuniones de los accionistas, dependiendo de la gravedad.

Título VI Vigencia y Modificación del Protocolo

Artículo 28 Aprobación del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar deberá ser aprobado por mayoría del Consejo Familiar.

Artículo 29 Publicidad

El presente Protocolo se remitirá por correo a todos los afectados por el mismo, se dispondrá de una copia en cada establecimiento de la empresa, así como se comunicará en la Web oficial de la empresa la existencia de un Protocolo familiar.

Artículo 30 Adhesión

Las nuevas generaciones estarán afectadas por el ámbito de aplicación del convenio cuando cumplan dieciocho años y sean colaboradores y propietarios.

Artículo 31 Vigencia

- I. La vigencia del presente Protocolo será ilimitada en el tiempo, con las respectivas modificaciones necesarias para que se produzca su correcto ajuste en cada momento.
- II. Sin perjuicio de lo establecido en el precedente apartado, el Protocolo Familiar será revisado anualmente.

Artículo 32 Interpretación

Cuando por diversas circunstancias se produzca un conflicto de interpretación será resuelto por el Comité de Seguimiento en el plazo de 15 días hábiles.

Artículo 32 Procedimiento de modificación

En caso de modificación de alguna norma del presente documento deberá convocarse un Consejo Familiar y ser aprobada por unanimidad de los miembros, a propuesta del Comité de Seguimiento del Protocolo.

Previa lectura y ratificación se firma el presente en diez ejemplares en la Ciudad de Zaragoza, a 10 de mayo de 2017.

FIRMAN TODAS LAS PARTES

Javier Rodríguez Solano

María Murillo Ruiz

Lucía Murillo Ruiz

Pedro García Ramos

Luis Rodríguez Solano

Raúl Murillo Ruiz

Paola Rodríguez Murillo

Antonio Rodríguez Murillo

Roberto García Murillo

Anexo I Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance de Situación 2016

En el Anexo I se presenta la información correspondiente a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y al Balance de Situación de la empresa “Technology S.L.” en el año 2016.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2016

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2016 (anual)
1. Importe neto de la cifra de negocio	343.348, 10 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	00,00 €
3. Trabajo realizado por la empresa para su activo	00,00 €
4. Aprovisionamientos	-110.057.15 €
5. Otros ingresos de explotación	00,00 €
6. Gastos de personal	-172.044,18 €
7. Otros gastos de explotación	-30.489,48 €
8. Amortización del inmovilizado	-2.500,00 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	00,00 €
10. Excesos de provisiones	00,00 €
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	00,00 €
A. RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	<u>28.257,29 €</u>
12. Ingresos financieros	1.100.48 €
13. Gastos financieros	-200,00 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	00,00 €
15. Diferencias de cambio	00,00 €
16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	00,00 €
B. RESULTADO FINANCIERO	<u>900,48 €</u>
C. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	<u>29.157,77 €</u>
17. Impuestos sobre el beneficio (15%)	-4.373.66 €
D. RESULTADO DEL EJERCICIO	24.784,11 €

Fuente: Elaboración propia a través de datos ficticios.

Balance de situación 2016

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	<u>146.730,89 €</u>	PATRIMONIO NETO	<u>174.784,11 €</u>
INMOVILIZADO INTANGIBLE	125.600,02 €	Capital social/Fondo social/Capital	150.000,00 €
Aplicaciones informáticas	125.600,02 €	Resultados del ejercicio	24.784,11 €
INMOVILIZADO MATERIAL	<u>21.130,87 €</u>	PASIVO CORRIENTE	<u>25.520,38 €</u>
Maquinaria	1.000,00 €	Proveedores	11.150,35 €
Uillaje	500,00 €	Remuneraciones pendientes de pago	900,00 €
Equipos para el proceso de información	6.304,55 €	Hacienda pública, acreedores	8.034,02 €
Mobiliario	801,32 €	Organismos de la seguridad social/ acreedores	5.436,01 €
Elementos de transporte	12.525,00 €		
ACTIVO CORRIENTE	<u>53.573,06 €</u>		
EXISTENCIAS	10.500,88 €		
Mercaderías	10.350,58 €		
Material oficina	150,30 €		
DEUDORES	12.671,94 €		
Clientes	3.280,45 €		
Hacienda pública, deudora	9.391,49 €		
TESORERÍA	30.400,78 €		
Caja	300,78 €		
Banco	30.100,00 €		
TOTAL ACTIVO	200.304,49 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	200.304,49 €

Fuente: Elaboración propia a través de datos ficticios.

Señalar que otra información que se suele incluir en los Protocolos Familiares es la copia de la memoria de gestión, el organigrama, los estados contables y de los cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como una copia de las escrituras de capitulaciones o de testamentos. Si bien, no se han añadido en el presente anexo, si se quiere dejar constancia de su posibilidad de inclusión en el mismo.

7. DATOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Como colofón al Protocolo Familiar de la empresa “Technology S.L.” plasmado previamente cabe precisar que todas las normas y pautas de conducta adoptadas tratan de ajustarse de la manera más fiel posible a la realidad. Esto se materializa en el hecho de que a pesar de ser un establecimiento de venta al público opera en el sector tecnológico en el cual se requieren altos conocimientos y experiencia en el ámbito de la informática para conocer el contenido de las diferentes partes de los productos, como para su posterior reparación; así como un nivel adecuado de legua extranjera inglesa para manejar todo tipo programas dedicados a la programación y reparación de dispositivos. Aquí, yace el hecho de requerir una formación continua para adaptarse a las exigencias del mercado.

La compañía se basa en la cooperación y ayuda entre todos los componentes, lo cual determina la decisión de repartir los beneficios entre todos los miembros de la empresa, ya que las cosas se consiguen gracias a un consenso y trabajo colectivo. Esta regla impide los tratos beneficiosos a los colaboradores familiares. Todos los miembros serán tratados en igualdad de condiciones y cuyo desempeño será valorado de igual manera.

Al ser un negocio familiar en el que los miembros son fundamentales para la empresa y esta para los familiares se ha establecido la sujeción de los salarios de los familiares a las circunstancias que engloban a la empresa, respetando en todo momento el Salario Mínimo Interpersonal, para garantizar la supervivencia de la misma. Atendiendo a la alta implicación de los familiares en la organización se llegó a la decisión de que por el momento las participaciones se encuentren únicamente en manos de los familiares, para alcanzar un mayor control de estas.

Al constituir un negocio que requiere la utilización de diferentes programas y formulas informáticas para la reparación de los diferentes dispositivos se exige el sigilo profesional para mantener la ventaja competitiva lograda gracias a estos mecanismos mencionados.

Los colaboradores familiares tendrán en todo momento libertad para abandonar el negocio, al igual que para participar en él. Este hecho se debe a que buscamos personal motivado para que desempeñe de la manera más óptima posible su puesto de trabajo. Si alguien no se encuentra a gusto o ha perdido la pasión, tendrá total libertad para cesar su relación laboral con el necesario preaviso establecido en la legislación laboral vigente. Del mismo modo, los colaboradores tendrán derecho a emprender un nuevo negocio compatible con este, siempre y cuando, no se encuentren en la misma rama de negocio y no utilice la misma denominación, para evitar confusiones.

Con respecto al proceso de sucesión, uno de los aspectos más importantes para la permanencia de la empresa, es fundamental que el potencial sucesor/a conozca los valores y formas de actuación de la empresa para poder conservar los aspectos tan respetados y seguidos por los miembros de la familia. De ahí, que sea necesario trabajar en la empresa cuatro años previos a la adquisición de la condición de director/a.

Finalmente, en cuanto al régimen sancionador, es fundamental distinguir diferentes tipos de sanciones basadas en el tipo de incumplimiento, ya que no es lo mismo un incumplimiento en el tipo de negocio complementario que en el retraso de comunicación del período de vacaciones.

En definitiva, todos los preceptos del Protocolo Familiar mostrado se basan en hechos aplicables a empresa “Technology S.L.”

7. CONCLUSIONES

Las empresas familiares son un pilar clave de la economía española, representando un 89% del conjunto de empresas habidas en nuestro país. Este tipo de empresas se caracterizan por una triple vertiente: empresa-familia-propiedad. Si dicha vertiente no es tenida en cuenta por los directores/as y familiares de la empresa puede llevar a errores de ejecución en la compañía, imposibilitando su permanencia en el tiempo.

Al igual que el resto de las empresas, cada una de ellas tiene sus características propias, por lo que habrá que atender a su tipología para poder descubrir las características que le rodean. Especialmente para desarrollar el Protocolo familiar, el cual incorpora una serie de pactos y normas de conductas establecidas por consenso entre las partes, para regular la óptima evolución de este tipo de empresas, así como el desarrollo óptimo de su actividad.

En la actualidad existe un alto desconocimiento en el ámbito de las empresas familiares sobre la utilidad e importancia del Protocolo Familiar. De este hecho, nació el interés por investigar la materia y desarrollar un modelo de Protocolo que muestre la relevancia de regular por parte de este tipo de empresa todos los ámbitos que pueden generar conflictividad interna, la cual acaba trasladándose al ámbito externo y afectando a todos los stakeholders. Dicho Protocolo tiene la finalidad de preservar los intereses de la empresa por encima de los de los miembros, evitando cualquier tipo de desviación.

La comunicación, el diálogo y el consenso entre las partes tienen que ser hábitos de las empresas familiares para la implicación y aceptación por parte de todos los miembros de lo estipulado en el Protocolo.

En definitiva, para alcanzar el fin último de cualquier empresa (crecer en todos los ámbitos) se deberá regular internamente, atendiendo a los valores e intereses de los miembros de cada empresa familiar, mediante un Protocolo Familiar. Este permitirá eliminar cualquier tipo de conflictividad entre empresa, familia y propiedad, habida en este tipo de compañía, así como saber cuáles son los derechos y obligaciones de cada miembro de la familia.

Con este trabajo he aprendido la relevancia que tienen este tipo de empresas para la sociedad española, así como la importancia del correcto desarrollo de un Protocolo Familiar que permita superar las diferentes dificultades de este tipo de empresas, principalmente el proceso de sucesión, para permitir su supervivencia tras las sucesivas generaciones venideras. Si bien, dicho documento tendrá que tener en cuenta diferentes aspectos, que permitan su correcta elaboración: características de la empresa, sector en el que opera, valores de la organización, número de colaboradores familiares y no familiares, tamaño de la empresa, entre otros.

Dicho Protocolo debe permanecer siempre actualizado, adaptándose a los cambios y circunstancias de la empresa y de la sociedad que le rodea. Del mismo modo, debe ser conocido y estar en disposición de todos los miembros incluidos en el ámbito de aplicación de dicho escrito.

Gracias a mi interés y tiempo dedicado a este proyecto he podido averiguar gran cantidad de aspectos relevantes en esta materia, desconocidos hasta el momento. A pesar de los escasos modelos de Protocolos Familiares que tenía a mi disposición considero que he logrado comprender su contenido y relevancia, para posteriormente plasmarlo en el Protocolo Familiar que he realizado. Este me ha hecho plantearme cosas que nunca las hubiera pensado y una vez terminado considero que son imprescindibles para su desarrollo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (2017). *Ejemplo de Protocolo Familiar*. Madrid.
- Bañegil, T.M, Barroso, A, & Tato, J.L. (2011, noviembre 03). *Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe*. Revista de empresa familiar, p.27-41.
- Basco, R.J.T. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Camisón, C. & Viciano, J. (2015). *Dirección, organización del gobierno y propiedad de la empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Camisón, C. & Ríos, A. (2016). *El protocolo familiar: metodologías y recomendaciones para su desarrollo e implantación*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Candal, C.A. (2009). *La empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Buenos Aires (Argentina): El Cid Editor.
- Cucurrull, T. (2015). *El protocolo familiar "mortis causa"*. Madrid: Dykinson.
- Guerra, A. (2004). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Guinjoan, M, & Laurador, J.M. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice.
- Instituto Argentino de la empresa familiar
- Instituto de la empresa familiar (1992). Madrid.
- Instituto de la empresa familiar. (2015). *La empresa familiar en España*. Madrid.
- Kennedy, K. (2002). *Empresa familiar*. Barcelona: Ariel.
- Marí, J. (2015). *Gestión de la empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Gobierno de España.
- Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.
- Recomendación del Parlamento Europeo (Report on Family Businesses in Europe, 2014/2210, INI, aprobado el 8 de septiembre de 2015).
- Rodríguez, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Ruiz, M. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. Madrid: McGraw-Hill.
- Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: Colección EOI.